

**Володимир Занора, к. е. н.**

*Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького,  
Україна*

## **СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ЯК ОСНОВА УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

**Volodymyr Zanora, PhD in Economics**

*Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy, Ukraine*

### **STRATEGIC ANALYSIS AS THE BASIS FOR PROJECT MANAGEMENT OF ENTERPRISE DEVELOPMENT**

The article is devoted to the study of theoretical and methodical foundations of strategic analysis as a basis for managing enterprise development projects. It is stated that strategic analysis is a crucial stage of enterprise strategic management. Emphasis is placed on defining strategic analysis as a systematic study. It is noted that it is advisable to take into account both high- and low-impact factors when conducting a strategic analysis. It is determined that the main criterion for the systematization of factors affecting the enterprise economic activity and its development is their belonging to the entity external or internal environment. It is suggested to use a number of other criteria to take into account the various characteristics of the influencing factors. The contextual diagram of strategic analysis is presented.

**Keywords:** analysis, strategic analysis, management, project, project management, development, enterprise.

**Постановка проблеми.** Умови перехідної вітчизняної економіки, глобалізаційні процеси, кризові явища є джерелом нестабільності, невизначеності та ризику, наявність яких визначає необхідність аналізу їхніх проявів та врахування впливів в господарській діяльності підприємств. Однією з умов виживання та здійснення успішної діяльності суб'єктами господарювання є їхній розвиток. Задля реалізації планів щодо розвитку підприємства керівництвом все частіше застосовується проектне управління (англ. Project Management) або управління через проекти. В межах управління проектами проводиться проектний аналіз, що дозволяє визначити, оцінити різноманітні чинники та їхній вплив на результативність проекту. Враховуючи те, що управління проектами є складовою системи управління підприємством, одним із інструментів стратегічного управління, важливим є визначення сутності стратегічного аналізу, інших теоретичних та методичних аспектів його проведення через важливість його результатів в даному контексті. На увагу також заслуговує деталізація взаємодії аналізів, що проводяться в межах стратегічного та проектного управління.

**Формулювання цілей статті.** Метою дослідження є опрацювання теоретичних та методичних засад стратегічного аналізу господарської діяльності підприємства як базису для управління проектами його розвитку. Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі завдання: визначити сутність стратегічного аналізу; розглянути критерії систематизації чинників зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства, що впливають на його розвиток; навести методи стратегічного аналізу задля формування його інструментарію; встановити взаємозв'язок стратегічного аналізу з проектним аналізом, управлінням проектами підприємства загалом.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Численні праці фахівців та науковців, які розглядали різноманітні аспекти стратегічного аналізу, зокрема чинники впливу на господарську діяльність підприємства та його розвиток, визначають актуальність та важливість проблематики. Василенко А.В. досліджує управління сталим розвитком підприємств<sup>1</sup>. Колектив авторів визначає стратегічні

<sup>1</sup> Василенко, А. В. (2005). *Менеджмент устойчивого развития предприятий*. Киев: Центр учебной литературы.

напрями розвитку підприємств поліграфічної галузі, видавничої діяльності і книготоргівлі<sup>1</sup>. Квасній Л.Г. та Щербан О.Я. аналізують чинники впливу на розвиток підприємств туристичної галузі<sup>2</sup>. Кривов'язюк І.В. досліджує сутність та класифікаційні підходи до видової характеристики стратегічних можливостей підприємства<sup>3</sup>. Леонтюк-Мельник О.В. розглядає економетричне моделювання для аналізу та прогнозування основної діяльності підприємства<sup>4</sup>. Райко Д.В. та Цейтлін Л.М. приділили увагу систематизації чинників впливу на розвиток промислового підприємства<sup>5</sup>. Шурпенкова Р.К. розглядає сутність та значення стратегічного аналізу як складової процесу управління підприємством<sup>6</sup>. Приділено увагу й визначенню особливостей та проблемних аспектів інноваційного розвитку підприємств в Україні за умов Індустрії 4.0<sup>7</sup>.

**Опис основного матеріалу дослідження.** Забезпечення розвитку підприємств в першу чергу відбувається через стратегічне управління ним. В контексті стратегічного управління керівництвом намагається визначити та розробити оптимальну стратегію функціонування підприємства, забезпечивши довгостроковий успіх господарської діяльності.

Важливими аспектами стратегічного управління розвитком є стратегічний аналіз, прогнозування, а також використання такого інструментарію як управління проектами задля досягнення мети господарської діяльності підприємства. Стратегічний аналіз покликаний визначити, проаналізувати та оцінити вплив різноманітних чинників на господарську діяльність підприємств задля формування оптимальної стратегії. Отримана за результатами аналізу інформація використовується також з метою нейтралізації чи принаймні мінімізації негативного впливу чинників та максимізації позитивного.

На думку Райковської І.Т., сьогодні не існує єдиного підходу щодо трактування сутності стратегічного аналізу, його завдань, об'єктів та етапів, а також однозначно не визначено його предмет та інструментарій<sup>8</sup>. Однак, на нашу думку, такий висновок мав місце через те, що фахівці, науковці, висловлюючись щодо сутності терміну «стратегічний аналіз», наводять одну чи декілька окремих його характеристик. Такий підхід може вводити в оману, хоча сутність стратегічного аналізу ідентифікована та загальновідома. Як зазначає Шурпенкова Р.К.<sup>9</sup> зарубіжні вчені, зокрема Бетц Ф. (Betz F.)<sup>10</sup>, визначають стратегічний аналіз в якості попереднього етапу стратегічного вибору, що містить аналіз зовнішнього та внутрішнього середовищ.

Стратегічний аналіз підприємства визначатимемо як системне дослідження господарської діяльності підприємства. В межах дослідження проводиться аналіз чинників як зовнішнього, так і внутрішнього середовищ суб'єкта господарювання. Головна мета стратегічного аналізу – отримання максимально повної інформації щодо умов функціонування підприємства задля проведення стратегічного прогнозування. Зауважимо, що жодним чином не можна ігнорувати ті чинники, що на перший погляд здаються не суттєвими, оскільки може мати місце посилення їхнього впливу в складній системі, якою є соціально-економічна система. Результати стратегічного аналізу та прогнозування, що є складовими стратегічного планування, є основною для формування стратегії підприємства. Визначивши основні характеристики стратегічного аналізу, сформуємо його контекстну діаграму (рис. 1).

<sup>1</sup> Ганжуров, Ю. С. (ред.). (2015). *Стратегічні напрями розвитку підприємств поліграфічної галузі, видавничої діяльності і книготоргівлі*. Київ.

<sup>2</sup> Квасній, Л. Г., Щербан, О. Я., Федашин, В. В. (2018). Аналіз та оцінка чинників впливу на розвиток підприємств туристичної індустрії Прикарпаття. *Вісник соціально-економічних досліджень*, 1 (65), 87-94.

<sup>3</sup> Кривов'язюк, І. В., Стрільчук, Р. М. (2016). Сутність та класифікаційні підходи до видової характеристики стратегічних можливостей підприємства. *Економічний форум*, 4, 150-157.

<sup>4</sup> Леонтюк-Мельник, О. В., Захарчук, Д. В. (2016). Економетричне моделювання для аналізу та прогнозування основної діяльності підприємства. *Галицький економічний вісник*, 2, 164-171.

<sup>5</sup> Райко, Д. В., Цейтлін, Л. М. (2015). Чинники впливу на розвиток промислового підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 3, 149-159.

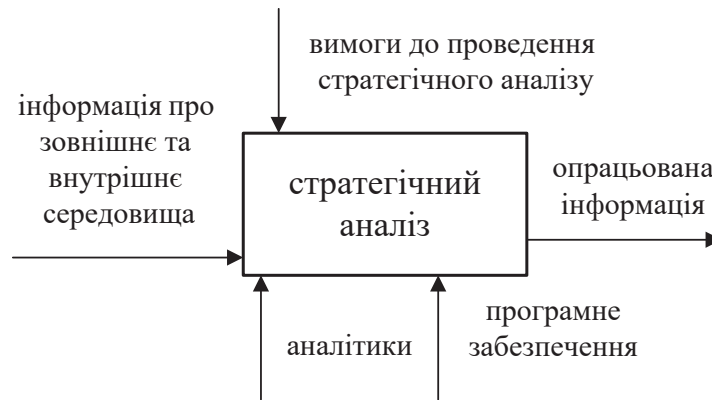
<sup>6</sup> Шурпенкова, Р. К. (2015). Стратегічний аналіз як складова процесу управління підприємством. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*, 2 (112), 96-99.

<sup>7</sup> Занора, В. О. (2019). Інноваційний розвиток підприємств в Україні: особливості та проблемні аспекти за умов Індустрії 4.0. *Вісник Черкаського університету. Економічні науки*, 2, 27-33.

<sup>8</sup> Райковська, І. Т. (2017). Зміст стратегічного аналізу в сучасному ринковому середовищі. *Міжнародний науковий журнал Інтернаука*, 1, 73-39.

<sup>9</sup> Шурпенкова, Р. К. (2015). Стратегічний аналіз як складова процесу управління підприємством. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*, 2 (112), 96-99.

<sup>10</sup> Betz, F. (2002). Strategic Business Models. *Engineering Management Journal*, 1(14), 24-34.



**Рис. 1. Контекстна діаграма стратегічного аналізу**

*Джерело: сформовано автором.*

На вході стратегічного аналізу – інформація про зовнішнє та внутрішнє середовища, на виході – опрацьована інформація. Інформація на вході має характеризуватися першочергово актуальністю, достовірністю та повнотою, інформація на виході – адекватністю та об'єктивністю. В якості вимог до проведення стратегічного аналізу можуть мати місце положення про його проведення або методика, методи, способи та моделі, що мають бути використані в процесі аналізу. Основні ресурси для проведення – фахівці зі стратегічного аналізу, наприклад, аналітики, а також необхідне програмне забезпечення. В якості ресурсів також можуть бути зазначені матеріальні, фінансові, технічні.

Райко Д.В. та Цейтлін Л.М.<sup>1</sup>, посилаючись на Василенко А.В.<sup>2</sup>, наводять таку класифікацію чинників розвитку<sup>12</sup>:

1) чинники макросередовища (політико-правові, економічні, соціально-демографічні, технологічні) і чинники мікросередовища (підприємство, споживачі, постачальники, посередники, конкуренти);

2) чинники явного (економічні, юридичні й організаційні) і чинники латентного впливу (неявні, приховані чинники, що виникають унаслідок впливу явних чинників при неефективній системі управління, зокрема при конфлікті інтересів керуючої і керованої підсистем).

За результатами аналізу можемо зробити висновок, що чинники найчастіше систематизуються з використанням одного критерію, а саме приналежності до зовнішнього та внутрішнього середовищ<sup>3456</sup>. Однак мають місце також й класифікації, що враховують інші критерії. Важливою характеристикою чинників є їхня керованість. За критерієм керованості чинники можуть бути як керовані, так і некеровані. Отже, на нашу думку, варто їх систематизувати в кожному окремому випадку, використовуючи різноманітні, важливі з точки зору управлінців критерії. Такий підхід дозволить збільшити ймовірність отримання достовірнішої інформації щодо їхнього впливу на господарську діяльність підприємства за рахунок врахування важливих характеристик чинників.

<sup>1</sup> Райко, Д. В., Цейтлін, Л. М. (2015). Чинники впливу на розвиток промислового підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 3, 149-159.

<sup>2</sup> Василенко, А. В. (2005). *Менеджмент устойчивого развития предприятий*. Киев: Центр учебной литературы.

<sup>3</sup> Василенко, А. В. (2005). *Менеджмент устойчивого развития предприятий*. Киев: Центр учебной литературы.

<sup>4</sup> Кривов'язюк, І. В., Стрільчук, Р. М. (2016). Сутність та класифікаційні підходи до видової характеристики стратегічних можливостей підприємства. *Економічний форум*, 4, 150-157.

<sup>5</sup> Райко, Д. В., Цейтлін, Л. М. (2015). Чинники впливу на розвиток промислового підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 3, 149-159.

<sup>6</sup> Побережна, Н. М. (2016). Чинники інноваційного розвитку сучасного підприємства. *Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я (MicroCAD-2016) : тези доповідей 24-ї міжнародної науково-практичної конференції (Харків, 18-20 травня 2016 р.)*, 3, 255.

На думку колективу авторів, серед чинників, що є дестабілізуючими стосовно розвитку підприємств в Україні, такі, а саме<sup>1</sup>: складна економічна ситуація в країні; військові події на Сході країни; нестабільність фінансової системи; зменшення припливу іноземного капіталу; відсутність чітко прописаних законів, орієнтованих на перспективу; занепад сфери виробництва матеріальних благ; низький рівень заробітної плати працівників; зростання податкового тягаря для фізичних осіб-підприємців; недостатність фінансування нововведень та інновацій у різних сферах підприємницької діяльності та інші.

Сакун Л.М.<sup>2</sup>, посилаючись на Касича А.О.<sup>3</sup>, наводить такі чинники, що стримують розвиток машинобудівних підприємств: нестача власних коштів (83,0% обстежених підприємств); недостатня фінансова підтримка держави (56,6%); висока вартість нововведень (55,9%); високий ступінь ризику (38,9%), недосконалість нормативно-правової бази (37,7%), довгий строк окупності інновацій (34,6%); складний фінансовий стан замовників (31,7%), недостатня інформаційна підтримка (19,5%), низький рівень кооперації (18,5%), нестача інформації про ринки збуту (18,3%), недостатній рівень кваліфікації персоналу (17,2%), відсутність попиту на інноваційну продукцію (16%), несприйняття працівниками нововведень (14,5%).

Погоджуємось з Побережною Н.М., яка зазначає, що кризові явища у фінансово-господарській діяльності підприємств в умовах сьогодення визначають значущість таких питань як формування інноваційно-інвестиційної моделі розбудови країни та розвитку, зокрема інноваційного, підприємств<sup>4</sup>.

Не дивлячись на наявність численних наукових досліджень щодо виявлення чинників, що впливають на діяльність підприємств, такими питаннями, що потребують подальшого опрацювання, є: узагальнення чинників; систематизація чинників; визначення причинно-наслідкових зв'язків; проведення аналізу взаємного впливу. Наведені завдання мають виконуватись в межах стратегічного аналізу.

З метою визначення та врахування впливу численних чинників на функціонування підприємства застосовуються різноманітні методи. Методи стратегічного аналізу, як й інших прикладних економічних дисциплін, базуються на певній сукупності загальнонаукових і власних (прикладних) методичних прийомів. У стратегічному аналізі використовується низка загальнонаукових прийомів: аналіз, синтез, індукція, дедукція, аналогія, спостереження, порівняння, моделювання, абстрагування, конкретизація, системний аналіз, оцінка, класифікація та ін. Окрім загальнонаукових методичних прийомів у процесі проведення стратегічного аналізу виникає необхідність застосування різних прикладних прийомів<sup>5</sup>.

Загалом усі методи стратегічного аналізу поділяють на три групи: статистичні; математичні; спеціальні. Також їх розрізняють за середовищем: макросередовище; мікросередовище (рис. 2)<sup>6</sup>. Однак є й комплексні методи, під час використання яких аналізуються як чинники внутрішнього середовища, так і зовнішнього.

Методика стратегічного аналізу передбачає застосування різноманітного методичного інструментарію, а саме таких методів та прийомів: дослідницько-аналітичні, евристичні, складання профілю середовища, факторні, методи сценаріїв розвитку, визначення стратегічних позицій бізнесу (моделі «BCG» (Boston Consulting Group), «GE/McKinsey» (General Electric/McKinsey), матриці «Hofer/Schendel», матриці «ADL/LC» (Arthur D. Little/Life Cycle) та інші), експертні оцінки, моделювання, прогнозування, порівняння, функціонально-вартісний аналіз, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, аналіз LOTS, PIMS-аналіз тощо<sup>12</sup>.

<sup>1</sup> Квасній, Л. Г., Щербан, О. Я., Федішин, В. В. (2018). Аналіз та оцінка чинників впливу на розвиток підприємств туристичної індустрії Прикарпаття. *Вісник соціально-економічних досліджень*, 1 (65), 87-94.

<sup>2</sup> Сакун, Л. М. (2017). Проблеми та перспективи інноваційного розвитку машинобудівної галузі України. *Економічний вісник*, 3, 119-127.

<sup>3</sup> Касич, А. О., Канунікова, К. О. (2016). Інноваційна активність підприємств України: динаміка, проблеми та шляхи вирішення. *Інвестиції: практика та досвід*, 22, 21-24.

<sup>4</sup> Побережна, Н. М. (2016). Чинники інноваційного розвитку сучасного підприємства. *Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я (MicroCAD-2016) : тези доповідей 24-ї міжнародної науково-практичної конференції (Харків, 18-20 травня 2016 р.)*, 3, 255.

<sup>5</sup> Ганжуров, Ю. С. (ред.) (2015). *Стратегічні напрями розвитку підприємств поліграфічної галузі, видавничої діяльності і книготоргівлі*. Київ.

<sup>6</sup> Шурпенкова, Р. К. (2015). Стратегічний аналіз як складова процесу управління підприємством. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*, 2 (112), 96-99.



Рис. 2. Методи стратегічного аналізу

Джерело: сформовано автором на основі<sup>12</sup>.

Задля наочності представимо SWOT та PEST аналізи у вигляді причинно-наслідкових діаграм (рис. 3).

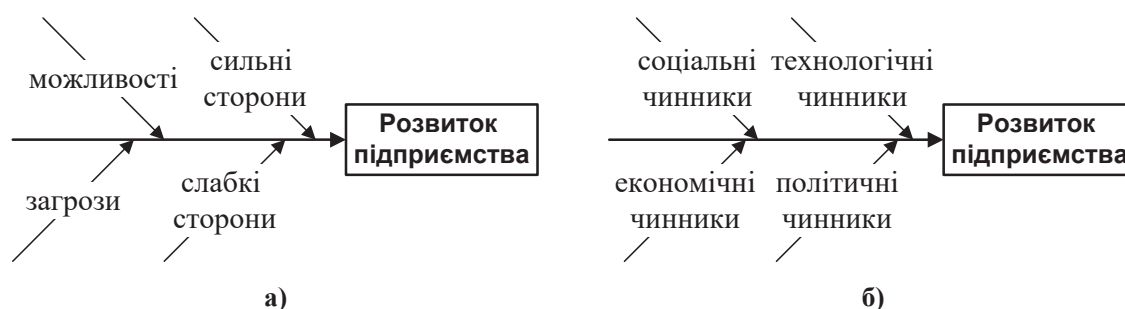


Рис. 3. Інтерпретація SWOT та PEST аналізів за допомогою причинно-наслідкової діаграми (а) – SWOT; б) – PEST)

Джерело: сформовано автором.

Використання того чи іншого методу, моделі, прийому стратегічного аналізу визначається поставленими перед ним завданнями. Здебільшого використовуються комплексні методики, що містять декілька методів, моделей, прийомів. Такий підхід до стратегічного аналізу має як переваги, так і недоліки. Для реалізації він потребуватиме більше ресурсів, однак забезпечуватиме розгорнутий аналіз.

Результати стратегічного аналізу є підґрунтям для стратегічного прогнозування розвитку підприємства. Прогноз – передбачення напрямів і тенденцій розвитку процесу, об'єкта або явища. Головна мета прогнозів – виявити процеси розвитку явищ та передбачити розвиток подій у майбутньому, а також побудова моделі найімовірнішого майбутнього стану. Прогнозування – процес формування прогнозу про розвиток об'єкта на основі вивчення тенденцій його розвитку<sup>1</sup>.

Чинники, що аналізуються, доцільно інтерпретувати в якості ризиків, а саме можливостей чи небезпек, що можуть позитивно, нейтрально або ж негативно вплинути на діяльність підприємства. У той же час варто звернути увагу й на обмеження стратегічного аналізу, проблемні аспекти його проведення, тобто на ймовірність отримання за його результатами некоректних, помилкових, недостовірних даних, таких, що не відповідатимуть реальному стану господарської діяльності підприємства.

Найбільш типовими методами стратегічного прогнозування є<sup>2</sup>: метод експертних оцінок; метод кореляційного моделювання; метод оптимізаційного моделювання; метод багатofакторного економіко-математичного моделювання; розрахунково-аналітичний метод; методи обробки

<sup>1</sup> Леонтюк-Мельник, О. В., Захарчук, Д. В. (2016). Економетричне моделювання для аналізу та прогнозування основної діяльності підприємства. *Галицький економічний вісник*, 2, 164-171.

<sup>2</sup> Нестор, О. Ю. (2015). Фінансове прогнозування як складова стратегічного фінансового планування суб'єкта господарювання. *Науковий вісник Херсонського державного університету*, 12, 170-173.

просторових, часових і просторово-часових сукупностей; методи ситуаційного аналізу та прогнозування.

В більшості випадків отримана за результатами проведення стратегічного аналізу інформація є вхідною для проектного аналізу. Однак можуть мати місце й ситуації, коли проектний аналіз проводиться одночасно зі стратегічним. Результати аналізу проектів підприємства в подальшому використовуються задля уточнення даних, отриманих за допомогою стратегічного аналізу. Взаємозв'язок стратегічного та проектного аналізів є важливим через вплив отриманої інформації на корегування стратегії підприємства.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Отже, розглянувши теоретичні та методичні засади стратегічного аналізу як підґрунтя управління проектами розвитку підприємства, можемо зробити висновок, що категорія «стратегічний аналіз» визначається зарубіжними вченими в якості багатоступінчастого дослідження зовнішнього та внутрішнього середовищ. У той же час вітчизняні фахівці, надаючи їй визначення, акцентують увагу на окремих характеристиках стратегічного аналізу, що призводить до плутанини щодо розуміння його сутності серед фахівців та науковців.

Задля врахування впливу чинників на господарську діяльність підприємств, їхній розвиток необхідним є стратегічний аналіз численних та різноманітних аспектів функціонування суб'єкта господарювання.

В якості критеріїв щодо класифікації чинників впливу на розвиток підприємства науковці та фахівці найчастіше використовують їх приналежність до внутрішнього чи зовнішнього середовищ. Однак через доцільність врахування різних характеристик чинників впливу варто застосовувати й інші критерії для їхньої систематизації.

Стратегічний аналіз є одним із основних елементів стратегічного управління, що визначає стратегію діяльності підприємства. Саме результати стратегічного аналізу є основою для прийняття рішень щодо подальшого функціонування підприємства та його розвитку в тому чи іншому напрямі.

Методи стратегічного аналізу традиційно поділяють на три основні групи, а саме: статистичні, математичні та спеціальні. Спеціальні методи призначені для застосування саме під час проведення стратегічного аналізу.

Важливою складовою управління проектами є проектний аналіз. Вхідними даними для його проведення є також дані, отримані за результатами стратегічного аналізу. Отже можемо говорити про, по-перше, тісний зв'язок між стратегічним та проектним аналізами, по-друге, про важливість отримання достовірних результатів стратегічного аналізу, оскільки вони є основою для проектного у тому випадку, коли підприємство використовує методологію управління господарською діяльністю через проекти.

## References:

1. Vasilenko, A. V. (2005). *Menedzhment ustojchivogo razvitiya predpriyatij* [Sustainable Enterprise Management]. Kiev: Centr uchebnoj literatury. [in Russian].
2. Hanzhurov, Yu. S. (ed.). (2015). *Stratehichni napriamy rozvytku pidpriemstv polihrafichnoi haluzi, vydavnychoi diialnosti i knyhotorhivli* [Strategic directions of enterprises development of the printing industry, publishing activity and book trade]. Kyiv. [in Ukrainian].
3. Kvasnii, L. H., Shcherban, O. Ya., Fedyshyn, V. V. (2018). Analiz ta otsinka chynnykiv vplyvu na rozvytok pidpriemstv turystychnoi industrii Prykarpattia [Analysis and estimation of factors that influence the development enterprises of travel industry in precarpathian region]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen*. [Bulletin of socio-economic research], 1 (65), 87-94 [in Ukrainian].
4. Kryvoviazuk, I. V., Strilchuk, R. M. (2016). Sutnist ta klasyfikatsiini pidkhody do vydovoi kharakterystyky stratehichnykh mozhlyvostei pidpriemstva [The essence and classification approaches to characteristics of types of strategic opportunities of the enterprise]. *Ekonomichnyi forum*. [Economic Forum], 4, 150-157 [in Ukrainian].
5. Leontiuk-Melnyk, O. V., Zakharchuk, D. V. (2016). Ekonometrychne modeliuвання dlia analizu ta prohnozuvannya osnovnoi diialnosti pidpriemstva [Econometric modeling for analysis and prognostication of basic enterprise activity]. *Halyskyi ekonomichnyi visnyk*. [Galician Economic Bulletin], 2, 164-171 [in Ukrainian].
6. Raiko, D. V., Tseitlin, L. M. (2015). Chynnyky vplyvu na rozvytok promysloвого pidpriemstva [Factors which influence on the development of the enterprise]. *Marketynh i menedzhment innovatsii*. [Marketing and innovation management], 3, 149-159 [in Ukrainian].
7. Shurpenkova, R. K. (2015). Stratehichniy analiz yak skladova protsesu upravlinnia pidpriemstvom [Strategic analysis as part of enterprise management]. *Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy*. [Socio-economic problems of the modern period of Ukraine], 2 (112), 96-99 [in Ukrainian].

8. Zanora, V. O. (2019). Innovatsiyni rozvytok pidpryemstv v Ukraini: osoblyvosti ta problemni aspekty za umov Industrii 4.0 [Innovative development of enterprises in Ukraine: features and problem aspects in the conditions of Industry 4.0]. *Visnyk Cherkaskoho universytetu. Ekonomichni nauky*. [Bulletin of Cherkasy University. Economic sciences], 2, 27-33 [in Ukrainian].
9. Raikovska, I. T. (2017). Zmist stratehichnoho analizu v suchasnomu rynkovomu seredovyshchi [Contents of strategic analysis in modern market environment]. *Mezhdunarodnyj nauchnyj zhurnal «Internauka»*. [International scientific journal «Internauka»], 1, 73-39 [in Ukrainian].
10. Betz, F. (2002). Strategic Business Models. *Engineering Management Journal*, 1 (14), 24-34 [in English].
11. Poberezhna, N. M. (2016). Chynnyky innovatsiynoho rozvytku suchasnoho pidpryemstva [Factors of innovative development of modern enterprise] *Informatsiini tekhnologii: nauka, tekhnika, tekhnolohiia, osvita, zdorovia (MicroCAD–2016) : tezy dopovidei 24-yi Mizhnarodnoi naukovo-praktichnoi konferencii (Kharkiv, 18-20 travnia 2016 r.)*. [Information technology: science, technics, technology, education, health (MicroCAD – 2016): abstracts of the 24th International scientific and practical conference (Kharkiv, May 18-20, 2016)], 3, 255. [in Ukrainian].
12. Sakun, L. M. (2017). Problemy ta perspektyvy innovatsiynoho rozvytku mashynobudivnoi haluzi Ukrainy [Problems and perspectives of innovative development of machine-building industry of Ukraine]. *Ekonomichniy visnyk* [Economic Bulletin], 3, 119-127 [in Ukrainian].
13. Kasych, A. O., Kanunikova, K. O. (2016). Innovatsiina aktyvnist pidpryemstv Ukrainy: dynamika, problemy ta shliakhy vyrishennia [Innovative activity of ukrainian companies: dynamics, problems and solutions]. *Investytsii: praktyka ta dosvid* [Investment: practice and experience], 22, 21-24 [in Ukrainian].
14. Nestor, O. Yu. (2015). Finansove prohnozuvannia yak skladova stratehichnoho finansovoho planuvannia subiekta hospodariuvannia [Financial forecasting as a part of strategic financial planning of business entities]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu*. [Scientific Bulletin of Kherson State University], 12, 170-173 [in Ukrainian].